

# 电信企业财务集中管理的 应用及完善

闫华红 陶丽颖

随着我国入世后电信市场的逐步开放,各主要电信运营商纷纷加大改革力度,向管理要效益。财务集中管理以其特有的优越性吸引了电信企业的注意力,无论是从控制力度上,还是从经济效益上,都使企业获益匪浅。一些管理先进的企业已经走在了前面,通过实施财务集中管理提升了企业效率,赢得了资源整合优势,取得了较明显的经济效益。笔者在此对我国电信企业的财务集中管理进行分析和评价,并提出相应的改善策略。

## 一、电信企业财务集中管理的模式及评价

### 1、资金集中管理及评价

电信企业采取的资金集中管理手段主要有:

(1) 收支差额管理。既集团公司通过全面预算核定分公司的年度收入、成本费用、利润及投资规模,总体把握分公司财务状况并提出改进目标,并对其业绩完成情况进行考核;分公司向集团公司上交收支差额(利润)。分公司作为利润中心和相对独立的资金运作中心,有相对完整的财务管理权限,完成集团公司下达的各项预算,按要求上缴各项资金,执行集团分公司各项财务管理、会计核算制度。

收支差额管理方式下的资金集中较缓慢,各省公司按照年度计划分季度或月度上缴资金,虽然从省公司层次进行了集中管理,但从整个集团角度来说,资金的集中力度较弱、资金管理的效果也较差,是在缺乏相应手段和实现基础上不得已采取的方法。

(2) 收支两条线管理。即集团总部统一投资、融资权限,分公司负责组织收入并向集团上划资金,不再管理付息债务及对外投资。各分公司根据集团的统一规定设立收入账户和支出账户,所有资金收入通过收入账户上划至集团总部,再由集团总部根据生产管理需要和效益原则合理分配各项资源,按预算核拨费用及建设资金。经营利润集中反映在集团总部,不在集团以下层面进行分配。

受企业机构、银行服务能力等方面因素的限制,要彻底

地实现收支两条线管理还有一定的困难,电信企业往往在省级公司层面实现了省内的收支两条线管理,但还未在集团层面实现。这不利于发挥集团整体的资金优势、实行资金的集中监控,集团资金调度效率比较低。

(3) 报账制管理。即部分甚至全部取消分公司的财务核算职能,下级企业采取备用金管理方式,定期向上级企业报账,上级企业根据预算和报账情况下拨资金;收入的核算和管理全部集中到上级企业。

目前报账制在电信企业中的应用主要在地市公司层次,是地市公司对县级公司进行集中的一种重要手段。这种集中管理方式效果比较明显,尤其在对经营费用支出及资本性支出控制上可发挥较好的作用。但因受到具体实施条件和管理观念的限制,实施范围还比较窄。

### 2、会计核算集中管理及评价

电信企业在会计核算集中管理上采取的手段相对单一,虽然在统一会计政策和核算制度方面取得了一定的成效,但还存在着不足之处,主要体现在以下几方面:

(1) 会计政策方面。已有的会计政策、核算制度比较粗糙,对于具体业务处理存在一定差异,这种差异不仅体现在省与省之间的处理不同,甚至在一省之内也存在差异。会计政策方面的缺陷也为一些滥用会计估计的行为提供了借口。此外,会计政策、核算制度更新慢,往往不能满足新业务核算的需求,造成人为判断的随意性,导致会计信息不准确。

(2) 会计信息的时效性方面。由于历史原因,电信企业在会计核算方面体现出核算级次多、核算链条长的特点。虽然在简化基层核算、缩短核算链条方面作了一些有益的尝试,但会计报表的汇总时间仍旧过长,无法满足生产经营管理的需要。从会计信息传递的手段上看,采用传统的层层合并汇总报表方式,人为影响因素较多、工作效率低。

(3) 会计核算的监控管理方面。由于进行多级核算,使得会计核算的监控管理比较困难。除了通过制定各种核算

规定来统一核算行为,就只能借助会计检查、审计等手段进行事后监督,收效甚微。由于基础会计核算信息分散在各省、地市、县的会计信息系统中,集团公司进行会计信息追踪、分析很困难。

### 3、全面预算管理及评价。

电信企业通过实施全面预算管理,加强培训提高全员的预算管理意识,将预算层层分解落实,强化分析考核等手段,基本上确立了全面预算管理的重要地位,成为行之有效的管理手段,但仍存在一些不足:首先,由于电信行业长期处于垄断地位,缺乏对市场的研究,造成收入预算不够准确,收入管理能力也较为薄弱,预算执行情况不够理想。其次,由于缺乏历史数据,预算编制的依据明显不足,需要进行大量积累才能逐步提高预算的科学性。再次,对于项目投资与未来收益的关系研究不够,固定资产投资预算还有待加强。最后,集团层次的预算管理还较为松散,对省公司的考核比较单一。

## 二、完善策略

### 1、完善资金集中管理手段

(1) 在收支两条线管理方面,首先,应对集团内的所有资金账户的开立、关闭进行规范和监控,对企业资金流最大限度地实现实时管理。其次,对收入账户实行统一管理,同时对营运环节的资金沉淀加大力度进行清理。再次,对于重大投资支出、采购支出等进行随支随拨。

(2) 在报账制管理方面,对于地理距离较近、传递实物单据便捷的,可以选择集中报账、汇总凭证存档,但考虑到传递成本及安全性,应采用更为合理的属地存档方式或就近集中存档,这就需要财务人员定期到基层服务或派出财务人员。此外,要通过资金预算的执行,准确预计资金需求,及时调配资金,做好日常生产经营的资金支持,为成功实施报账制打好基础。

(3) 进行完全市场化的资金运作,采用财务公司模式。以财务公司为载体的资金结算中心模式,其优势主要体现在两方面:首先,财务公司在办理资金结算业务的更有利于协调银行与银行、企业与银行之间的关系。由于受所属行业的限制及自身利益的影响,企业在对外结算的过程中发生问题时,银行难以进行协调。而财务公司的双重角色使它在与各银行的交往中更具灵活性,更有利于维护集团公司的整体利益。其次,财务公司办理资金结算是外部商业银行无法取代的。外部商业银行办理资金结算还停留在传统的收付业务上,主要体现为支付职能。财务公司资金结算除了体现支付职能外,还具有协调和监督的职能,主要体现在:能够按照集团公司的既定方针,主动协调结算中出现的拒付、延付、不执行结算制度等各种问题,财务公司会尽职尽责地帮助协调、维护各方的合法利益;能够按集团公司的规定,监督约

束参加资金结算各方的行为,严明结算纪律,维护正常的结算秩序。

### 2、加强会计政策、会计核算集中管理方面的建设

(1) 集团总部应确定专人负责会计政策的制定和解释,并对现有会计政策、核算制度进行细化。同时,可要求各分公司设立会计政策岗位,由专职或兼职的会计人员负责会计政策的追踪、实施、更新、反馈,与集团总部的会计政策岗位一同构筑起会计政策的跟踪反馈机制;在出现新业务时应尽快确立核算办法、统一会计处理。

(2) 减少核算链条。一是对基层单位进行报账管理,不设一级会计核算岗位,仅指定人员负责日常业务单据的收集工作,可以定期集中到上级单位的财务部门进行报账,也可以由上级财务部门派出财务人员到基层服务。二是取消中间的汇总核算层次,使基层单位越过该层次直接对应集团总部汇总层次。三是对主要业务、核心业务进行集中核算,其他业务仍分散于基层单位进行核算。四是借助内部网络,将分散于全国各地的财务信息系统进行整合,集中于同一个核算平台上,增强会计信息传递的速度和透明度,使得会计信息追踪、分析简便易行,也便于对会计核算行为进行规范。

### 3、搭建成本费用定额管理体系,提升预算管理水平

定额管理是根据生产运营的实际需要从数量和价值上来核定相应的各项消耗,它既是公司构建预算制度的基础,也是整个成本管理的核心内容,直接影响各项计划指标的顺利完成及经济效益的提高。基于电信行业的特点,即电信产品主要是提供电信服务和全程全网的生产运营模式,成本消耗集中反映在为提供电信服务的生产消耗及为销售电信产品而耗费的各项业务费用中,定额的建立是基于现有的业务流程、生产流程,需要由各专业部门通力配合。因此,首先应成立由计划、市场、运维、财务、信息技术部等部门参加的定额核定小组,根据生产运营的实际情况建立基本定额体系。其次在基本定额体系的基础上,向各单位收集基础数据,并通过建立合理的模型对基础数据进行整理、过滤,形成年度消耗水平。再次,选取试点单位,将定额与其实际消耗水平进行对比、分析与验证,在此基础上形成集团整体的消耗定额水平。

建立定额体系对于电信企业实现全方位的预算管理、提高成本控制有比较重要的意义,如果各项经营消耗均能通过合理的定额标准加以控制的话,由其产生的成本节约所带来的经济效益也难以估量。建立了定额才能真正将“节支”这一口号落到管理的实处,促进电信企业从管理型经营向经营型管理转变,为集约化、科学化的管理打下良好的基础。

(作者单位:首都经济贸易大学会计学院)

责任编辑 刘黎静